

2023/2022

جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية
المقياس : إدارة الموارد البشرية 2
الفئة المستهدفة : السنة الثالثة تنظيم سياسي وإداري
أستاذ المقياس : د* حرشاو مفتاح

المحور الأول: الإستقطاب

يعد الإستقطاب إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية ومن النشاطات المؤثرة في أداء المنظمة وتحقيق أهدافها ، فإستقطاب الموارد البشرية الجيدة وانتقاء أفضلها وتعيينه في المنظمة سيؤثر إيجابا في مقدرتها على الأداء في المدى القصير والبعيد .

أ- مفهوم الاستقطاب:

يعرفه "سلطان محمد" سعيد بأنه" البحث والكشف عن المترشحين المحتملين للوظائف الشاغرة الحالية والمتوقعة في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على وصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون وظائف".

كما أنه يشير إلى "عمليات البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية، ذات الكفاءة و التأهيل لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة".

وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكيد على ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة ومن وجود تحليل وتصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة.

ب - أهمية الاستقطاب:

تكمن أهمية الاستقطاب في:

- توفير المترشحين المناسبين لشغل الوظائف بأقل تكلفة.
- تسهيل عملية الاختيار، وتزويد من فعاليتها من خلال جذب الأفراد المناسبين، مما يقلل من عدد المتقدمين لشغل الوظائف غير المؤهلين.
- الوقت والتكاليف من خلال جذب أكفأ الموارد دون الحاجة لتكوينها.

ج- مصادر الاستقطاب: هناك مصدران أساسيان وهما المصدر الداخلي والمصدر

الخارجي.

1- المصادر الداخلية:

هذا يعني أن المؤسسة تعتمد عند تعبئة الوظائف الشاغرة فيها على العاملين فيها، والذين تتوفر فيهم متطلبات الوظيفة الشاغرة المعروضة، ويستخدم في هذا المصدر عدة أساليب نذكر منها:

- الترقية من الداخل:** هي تعني "نقل العامل إلى وظيفة شاغرة التي تكون ذات التصنيف المهني الأعلى من الوظيفة الحالية"، حيث تكون وفقاً لخطة متكاملة، واضحة ومعينة على شكل خرائط ترقية، توضح العلاقة بين الوظيفة والوظائف الأخرى.
- التحويل:** وهو نقل العامل من وظيفة إلى أخرى، أو من قسم إلى آخر بغرض سد المناصب الشاغرة في الداخل، أي وضع الفرد في المكان الذي تكون حاجة أكبر إليه فيه، كما تساعد على تحقيق توازن في الموارد البشرية على أقسام وفروع المؤسسة.
- الموظفون السابقون:** أي توظيف موظفين سبق لهم العمل في المنظمة من داخلها خاصة الراغبين في العودة للعمل، "وتزيد هذه الطريقة الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة، وترفع من درجة الرضا لدى العاملين.
- الإعلان والتنافس:** عند الترقية يستعمل الإعلان عن الوظيفة الشاغرة بتحديد متطلبات ومؤهلات تلك الوظائف، لإعطاء الفرصة لكل من يعتبر نفسه أنه مؤهل لشغل تلك الوظائف، فيتقدموا ويتم اختيارهم بموضوعية.

* مزاياها:

- تخفيض التكاليف المالية المترتبة عن إجراءات جذب الموارد البشرية من خارج المؤسسة.
- تؤمن استقراراً لعاملين في المؤسسة وترفع من روحهم المعنوية".
- المحافظة على سرية العمل داخل المنظمة.
- تعمل على أن تحافظ المؤسسة على استمرار الاتصالات مع أهم مصدر للقوى العاملة فيها.
- توفير أسباب الترقية والترفيح واستقرار العاملين بالمؤسسة.
- المحافظة على الكفاءات العالية بالمؤسسة، وعدم مغادرتها.

* المساوئ:

- حجب الأفكار والأساليب الجديدة التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة لو أنها عينت أفراداً من الخارج لملء الوظائف الشاغرة.
- قلة عدد الأفراد الذين تجري المفاضلة بينهم عند الرغبة في إجراء الترقية لوظائف أعلى.
- إصابة الروح المعنوية بالانتكاس نتيجة لما يترتب عن سوء اختيار أفراد في ترقيةهم إلى منصب شاغر.

2- المصادر الخارجية:

- تلجأ المؤسسات إلى المصادر الخارجية للحصول على الأفراد المناسبين لتعيينهم في الوظائف الشاغرة، ومن أهم تلك المصادر نذكر:
- مؤسسات التشغيل:** تلعب هذه المؤسسات دور الوسيط بين المؤسسات وطالبي العمل، حيث

تقوم بحصر طالبي الوظائف.

-الإعلان: يتم بأسلوبين، حيث يتم في الأول "نشر الإعلان في الوسائل التي تقرأ فقط من طرف مجموعات مهنية معينة كمجلة الإدارة، أما الثاني فينشر الإعلان في الصحف العامة ويذكر في الإعلان، إسم المؤسسة وخصائصها، الوظيفة والمزايا التي يتحصل عليها شاغل الوظيفة.

-الجامعات، المعاهد والمدارس: أي الاتصال المباشر " بالمدارس الفنية أو الجامعات التي تخرج طلبة بمواصفات معينة تحتاج إليها المؤسسات "، خاصة في حالة نقص سوق العمل وندرة التخصصات.

-مكاتب العمل العمومية: تشرف وزارة العمل على هذه المكاتب وتقوم بدور الوسيط بين طالبي العمل والمنظمة الباحثة عن طالبي العمل.

-النقابات العمالية: يمكن للمؤسسات ذات العلاقات الوثيقة بالنقابات الحصول على بيانات عن الأفراد الباحثين عن العمل، وتتوفر فيهم الخصائص والسمات المطلوبة لشغل الوظائف للاتصال بهم وذلك لمحاولة حفزهم للتقدم بطلبات للمؤسسة، أو الإعلان بهذه النقابات وذلك للتعريف بفرص العمل والمزايا الوظيفية.

-أفراد المنظمات الأخرى: أي تشغيل أفراد عملوا بمنظمات أخرى من أجل مناصب القيادة والإشراف، وذوي الكفاءة العالية" ويقوم بهذه العملية من له خبرة. في الاستقطاب، حيث يبحث الفرد الذي يشتغل في المنظمة الأخرى على العمل في المنظمة، مع إعلامه بكل المزايا التي تقدمها إليه المنظمة الأخرى.

-التوصيات القرابية أو الشخصية: وتتم من طرف العاملين في نفس المؤسسة، أو في مؤسسات أخرى، الذين يقومون بتوصيات للظفر بمنصب عمل (وظيفة) لأقاربهم أو أصدقائهم.

-الإنترنت: منذ حوالي 1997 والتوظيف يستعمل الإنترنت بشكل متنامي ومتزايد، فقد عملت المؤسسات على فتح مواقع خاصة بها على شبكة الأنترنت للمترشحين، فالمواقع العامة التي تخص طلبات العمل قد تطورت، بحيث أصبحت المؤسسة تبحث عن المترشحين الذين يملكون الكفاءة، وذلك من أجل تكملة كسب أحسن وأجود الكفاءات.

*مزاياها:

-الاستفادة من خبرات و وجهات نظر وآراء وأساليب عمل جديدة، نتيجة جذب دماء جديدة للمنشأة.

-إحداث تغيير في المنظمة.

-إقامة علاقات عامة مع وجهات متعددة يمكن أن يكون لها آثار ايجابية كبيرة في المستقبل.

-إمكانية تغيير عادات قديمة في المنشأة من قبل العاملين الذين تم استقدامهم من الخارج.

* المساوي:

- عدم القدرة على التنبؤ بدرجة جيدة بمدى ملاءمة الفرد لكل من الوظيفة والمؤسسة.
- حاجة الفرد المعين من مصدر خارجي لفترة زمنية للتكيف مع أوضاع المنظمة
- تحميل المؤسسة تكاليف تدريب العاملين الجدد من أجل تهيئتهم وإعدادهم للعمل".

العوامل المؤثرة على عملية التوظيف:

بالإضافة إلى سياسة المؤسسة، هناك مجموعة من الاعتبارات الأخرى تؤثر على عملية التوظيف منها:

- 1- **السرعة المطلوبة في اتخاذ قرار التعيين:** فقد تحتاج المؤسسة أن تتخذ القرار بسرعة، مما يقتضي تسريع العملية بأكملها، وهذا يحصل بالنسبة للوظائف الشاغرة المهمة والمفاجئة التي قد يحدث فيها طارئ كالاستقالة، المرض أو الوفاة...إلخ.
- 2- **المستوى التنظيمي للوظيفة:** تختلف سياسات الاختيار وطريقة تنفيذ العملية باختلاف المستوى الذي سيشغله المرشح للوظيفة، فأغلبية المؤسسات تعتمد سياستين أو طريقتين لشغل المواقع الأعلى والأدنى، فبالنسبة لوظائف المواقع الأعلى تميل المنظمات لإعتماد سياسة الاختيار في المرحلة الأخيرة، كما تعطي أهمية أكبر للاختبارات و التحري عن المرشحين ولنتائج المقابلة، أما بالنسبة لوظائف المواقع الأدنى فغالبا ما تميل إلى الاعتماد على الوثائق والشهادات الرسمية، وسياسة التصفية لمجموعة المرشحين".
- 3- **حجم الفئة المتوفرة لشغل الوظيفة:** "يمثل عدد الذين يمكن استقطابهم للترشح لوظيفة معينة و هذا يختلف باختلاف الدول و سوق والاختصاص، فكلما كان عدد المرشحين المؤهلين محدودا كلما مالت المؤسسة للاجتهاد في تنفيذ المراحل لاختيار أفضل المتوفر وبسرعة، والعكس إذا كان العدد كبيرا فإن المؤسسة تتشدد في الاختيار لإمكانية اختيار وتعيين الأكفأ"

فوائد عملية الاستقطاب:

- 1- يفتح الاستقطاب الجيد المجال أمام المؤسسة للحصول على أفضل الكفاءات من خلال اتساع قاعدة المتقدمين، كلما زادت أعداد المترشحين زادت فرصة المؤسسة في انتقاء الأكفأ كما ونوعا.
- 2- يعد الاستقطاب بمثابة الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة و المنتجة.
- 3- يساهم الاستقطاب في تحقيق أهداف المنظمة و الموارد البشرية الجديدة والتي " تبدأ بهذه المعادلة : وظيفة مناسبة فرد مناسب أداء استراتيجي مميز.

المحور الثاني: التوظيف:

بعد تحديد المؤسسة لحاجاتها من الأفراد تشرع في عملية التوظيف ، التي تعتبر من أهم الوظائف الرئيسية في المنظمة، حيث تعمل على وضع الأفراد المناسبين في مناصب العمل

المطلوبة و "التوظيف عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث واختيار الأفراد" والتوظيف هو "عملية تبدأ من تحليل الوظائف والمناصب، ثم البحث عن مصادر الإمداد في عملية التوظيف ثم الترتيب واختيار العناصر المتميزة و استقطابها بالمنظمة"، كما يعتبر مرحلة متقدمة لعملية استقطاب الموارد البشرية، وتبدأ بمجرد استلام طلبات التوظيف للمرشحين المحتملين لشغل الوظائف الشاغرة، و"تتضمن مجموعة من الأنشطة تهدف في بداية الأمر إلى زيادة فاعلية القرارات الخاصة بالاختيار للمتقدمين للتوظيف.

1- أهمية التوظيف:

- يقدم التوظيف على أنه نقطة أساسية لتسيير الأفراد، بالإضافة إلى أن له أهمية استراتيجية كبيرة، حيث أن نوعية التوظيف تمثل عاملاً من عوامل المنافسة، إذ أن روح المبادرة والقدرة على تحليل الأوضاع يعتبران معطين هامين في أي مؤسسة.
- يشكل التوظيف هاجس التنظيمات الحديثة، خاصة عندما يتعلق الأمر بكفاءة ذات حساسية في التنظيم مثل: مدير الموارد البشرية، التسويق... فأصبحت سرقة الكفاءات وإغرائها في السنوات الماضية من بين الممارسات الملاحظة على مستوى المؤسسات الاقتصادية لذلك خرج التوظيف عن أشكاله التقليدية المعروفة، وأصبح يعتمد أكثر على الاتصال المباشر بالكفاءات انطلاقاً من شبكة علاقات تقيمها مكاتب التوظيف مع مخبرين لاصطياد وجلب الكفاءات النوعية.
- كذلك يدخل التوظيف في حركية جديدة التي تعطي قيمة أكثر للتأطير و اللامركزية والبحث عن الاحترافية.

3- أهداف التوظيف:

إن عملية التوظيف تعمل على تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:
- الحصول على موارد بشرية بأقل تكلفة.
- رفع الإنتاجية للعامل.
- وضع الفرد في منصب عمل يلائمه بطريقة يستعمل فيها استعداداته التكوينية وخبراته بأحسن طريقة ممكنة.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للموظف والتي تعتبر إحدى المعايير التي تميز بين مؤسسة قوية وأخرى ضعيفة

4- خطوات وإجراءات التوظيف:

تشمل عملية التوظيف على مجموعة من الخطوات، تشكل سلسلة مترابطة تبدأ باستلام طلبات التوظيف وتنتهي ب اتخاذ قرار التعيين والتوظيف، لكن بالرغم من أهمية هذه الخطوات إلا أنها لا تشكل نموذجاً أو التزاماً لكافة المؤسسات، وبالتالي تقوم مؤسسات كثيرة " باتخاذ قرارات واستخدام وسائل متعددة، إضافة إلى بعض

الخطوات المتعارف عليها في عملية التوظيف، وذلك حسب أهمية بعض الوظائف ذات الطبيعة الخاصة.

ويمكن إبراز خطوات التوظيف فيما يلي:

أولا - طلب التوظيف: "يعتبر طلب التوظيف الذي يقدمه الشخص الراغب في الحصول على وظيفة أول مصدر معلومات متاح للمنظمة عنه (الشخص)، وعادة ما يوفر هذا المصدر معلومات سريعة عن مؤهلات الشخص وخبراته العملية ومعلومات شخصية. وعلى الرغم من الاتفاق حول الحاجة إلى طلب التوظيف كأسلوب من أساليب الاختيار، إلا أن الرأي يختلف حول نوعية البيانات التي يجب أن يحتوي عليها، ومن تلك البيانات نذكر: الاسم، العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهلات أو الشهادات الدراسية والبرامج التدريبية التي حضرها.

ثانيا- المقابلة المبدئية: لا تأخذ شكل المقابلات بالمفهوم الواسع لها، إنما هي مقابلات تستغرق وقتا محدودا جدا، وتكون بغرض تقديم طلب استفسارات عن المؤسسة أو الوظيفة المعلن عنها، وتحقق هذه المقابلة الانطباعات حول المظهر، المستوى الثقافي، السرعة في التخاطب للمترشح... كما تعتبر مرحلة متقدمة في تصفية المترشحين غير المناسبين للوظيفة.

ثالثا- اختبارات العمل: "تعتبر الاختبارات من الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المؤسسات في المفاضلة بين المتقدمين الذين استوفوا شروط الالتحاق بالوظائف" وقد أثارت اختبارات العمل جدلا كبيرا حول أمور أساسية وهي:

- * **صدق الاختبار:** أي هل الاختبار له علاقة مباشرة و دقيقة بالوظيفة أو المهنة.
- * **صدق المحتوى:** بمعنى هل يشكل الاختبار عينة عادلة للبيانات الخاصة بالوظيفة.
- * **ثبات نتائج الاختبار:** أي هل عند تكرار نفس الاختبار سنحصل على نفس النتائج في كل مرة.

أ/ مسلمات اختبارات العمل: يمكن ذكر البعض منها:

- أن استخدام الاختبارات ونتائجها تعتبر وسيلة مكملة لوسائل أخرى تضاف للحكم على صلاحية المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة.

- ملاءمة الاختبارات لوصف و توصيف الوظيفة يضمن مصداقية أكبر للاختيار "--تتوقف دقة الاختبارات و نتائجها على كفاءة القائمين بها ، وذلك من أجل ضمان الموضوعية في إجراء الاختبار وتسجيل النتائج، وقد تتطلب بعض الاختبارات خبرات مميزة لإجرائها واستخلاص نتائجها".

--"ضرورة تهيئة الظروف البيئية للقيام بالاختبارات بطريقة مريحة متكافئة لكافة المتقدمين لتحقيق العدالة في الاختبارات"

ب/ أصناف اختبارات العمل:

توجد عدة تصنيفات لهذه الاختبارات وأبرزها ما يلي:

- **اختبارات القدرات المعرفية:** تختص هذه الاختبارات في قياس بعض القدرات الخاصة للمتقدمين لشغل الوظائف، و تنقسم هذه القدرات بدورها الى عدة اختبارات: ***اختبارات الذكاء:** تعتبر أكثر الاختبارات استخداما في تحديد مستويات المترشحين للوظيفة، بالرغم من اختلاف الباحثين حول مفهوم الذكاء وحول العناصر الواجب قياسها واتخاذها كمؤشرات في تحديد مستويات الذكاء، لكن رغم أهمية هذه الاختبارات إلا انها غير كافية للحكم على صلاحية الفرد، حيث أن هذا النوع من الاختبار لا يمكنه قياس درجة ولاء الفرد نحو مؤسسته.

***اختبارات القدرات العقلية الخاصة:** تستخدم في اختبار القدرات العقلية كالذاكرة و التفكير المتسلسل المنظم، بحيث تساعد على تحديد بعض استعدادات الفرد التي تحتاجها الوظيفة.

***اختبارات الحركية و البدنية القدرات:** تتطلب بعض الوظائف والمهن درجة عالية من الدقة والمهارة في استخدام بعض أعضاء الجسم، وبالتالي تساعد هذه الاختبارات على قياس بعض حركات الجسم التي تتطلبها الوظيفة المطلوبة.

***اختبارات الشخصية:** تتطلب هذه الاختبارات إعطاء معلومات صادقة عن الأفراد الذين يخضعون لها، لما لها من تأثير في تحديد الوظائف المناسبة لهم، وإعطاء مصداقية أكثر لنتائجها تركز هذه الاختبارات على الأبعاد الخمسة للتنبؤ بالأداء الوظيفي أو المهني للفرد و هي: الانفتاح، الاستقرار العاطفي، الاستعداد للاتفاق مع الآخرين، والاستعداد للتقدم والتنمية.

***اختبارات الإنجاز:** تقيس ما أنجزه أو تعلمه الفرد، وتبين درجة المعرفة بحوزة المترشح، ويستخدم هذا النوع خاصة للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف التي تحكمها معايير مادية لقياس أداء الأعمال موكلة لها، وبالتالي هذه الاختبارات لا تصلح لكل أنواع الوظائف كالإدارية منها.

رابعا- المقابلة الشاملة: تعد من أكثر الأساليب استخداما، وتعتبر إحدى الإجراءات التي تصمم بهدف التنبؤ بمستويات أداء الفرد في وظيفة ما، وذلك بالاستناد إلى مجموعة من التصرفات الظاهرية التي يبديها من خلال الإجابة على الأسئلة الموجهة إليه خلال المقابلة، وهي بدورها تنقسم إلى أقسام منها:

أ-المقابلة الموجهة: تتم بمقتضاها إعداد قائمة محددة بالأسئلة المراد توجيهها إلى المترشحين، كما يمكن أن تحمل قائمة من الإجابات المتوقعة.

ب-المقابلة غير الموجهة: لا تلزم بقائمة من الأسئلة، ولكن يقوم الشخص المسؤول عن مقابلة المترشحين بطرح أسئلة مختلفة تخطر بذهنه، لأجل تكوين نظرة عن المترشح من خلال إجاباته.

لكن رغم أهمية المقابلة إلا أنها لا تخلو من بعض المشاكلات التي قد تؤدي إلى عدم الاستفادة الكلية منها، نذكر:

- سرعة حكم المقابلين على المتقدمين للوظائف مع بدايات المقابلات، استنادا إلى تحليلاتهم للنتائج التي توصلوا إليها من اختبارات سابقة لنفس المتقدمين.
- عدم إمام المقابلين لكل الخصائص الأساسية التي تحويها الوظائف.
- ظروف التعيين وضغوطها التي قد تؤدي إلى تفضيل فرد عن آخر بحكم ضغوطات التعيين.

- التأثير السلبي للمظاهر أو السلوك المصطنع الذي قد يكون ضد أو في صالح المتقدم للوظيفة.

خامسا- التحري عن المتقدم للوظيفة: جميع المعلومات التي يقدمها الفرد سواء في طلب التوظيف أو المقابلة تتطلب التأكد من صدقها من مصادر المعلومات المتوفرة.

سادسا الترشيح للتعين: على ضوء النتائج التي أسفرت عنها مختلف الأدوات المستخدمة في تقييم المتقدمين، تتولى إدارة الموارد البشرية فرز المتقدمين و إعداد جداول بأسماء المرشحين الذين تم اختيارهم للتعين في المؤسسة، فالترشيح للتعين يعني:

أولا الموافقة المبدئية من قبل إدارة الموارد البشرية على الذين تم اختيارهم لمباشرة العمل،

وثانيا التمهيد لعرض ملفات التعيين النهائية على الإدارة لاستصدار قرارات التعيين مشروطة باجتيازهم للفحوصات الطبية المعتمدة من قبل المؤسسة.

سابعاً- الفحص الطبي: يعتبر وسيلة لتقييم الحالة الصحية و الحكم على سلامة المرشحين، وهذا للوقوف على مدى تناسب متطلبات الوظيفة مع الظروف الصحية للمرشح .

ثامنا- اتخاذ قرار التعيين: بعد تقديم الترشيحات تصدر المؤسسات القرارات النهائية للتعين، وهنا تبدأ مرحلة جديدة للموارد البشرية بمؤسساتها، حيث بداية تتولى إدارة الموارد البشرية تقديمهم لمدراءهم وتعريفهم بمهامهم و واجباتهم.

تاسعا- مرحلة التنوير والتنسيب إلى الوظيفة: عند تعيين الفرد في المؤسسة، و تعريفه بمهامه فانه ينسب إلى وظيفته، وبعض المنظمات لا تكتفي بذلك، بل تقوم بعملية تهيئة وتنوير للموظفين الجدد لتعريفهم على المنظمة، وغالبا ما تمتلك المنظمات الكبيرة برنامجا للتنوير يتضمن استخدام عددا من الوسائل.

5- طرق التوظيف:

هناك نوعان من الطرق تتمثل في التوظيف الداخلي (إعادة التوجيه) و التوظيف

الحديث أو الاستقطاب.

1- التوظيف الداخلي (إعادة التوجيه):

- مميزاته

إن الاكتفاء بطريقة التوظيف الخارجي يعني الحكم على الموظفين الموجودين في وضعية الخدمة بالجمود، ومن ثم حرمانهم من الانتقال إلى مناصب عليا من التي يشغلونها، لذلك أوجد المشرع طريقة أخرى للتعيين تتم داخل الإدارات ذاتها ولصالح الموظفين القائمين بالخدمة، و ذلك بتوفرهم على شروط حددتها الأنظمة الأساسية الخاصة

إن هذا النوع من التوظيف يعد من الوسائل التي تحفز وتكافئ الموظفين الارتقاء إلى رتبة أعلى عن طريق الاختيار وبعض الأسلاك عن طريق التأهيل المهني، وهذا بعد إعلام الموظفين عن المناصب المفتوحة، كما أنه: "يحقق مصلحة الإدارة فيشغل المناصب الشاغرة بموظفين اكتسبوا صفات كثيرة، كالتجربة والضمير المهني وغيرها من الصفات اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة". ويتم التوظيف الداخلي بعدة طرق منها: الترقية على أساس الشهادات، الترقية الاختيارية، الترقية عن طريق امتحان أو فحص مهني و الترقية عن طريق التأهيل المهني.

*الترقية على أساس الشهادات: تتم هذه الترقية بين الموظفين الذين حازوا على المؤهلات والشهادات المطلوبة في حدود الوظائف الشاغرة.

- مصادره:

*الترقية الاختيارية: بمعنى ترقية موظف من هيئة إلى أخرى أعلى، مع الأخذ بعين الاعتبار مدة خدمته و كفاءته في أداء عمله.

*الترقية عن طريق امتحان أو فحص مهني: حيث يتم انتقاء الموظفين عن طريق الاختبارات المهنية التي تجرى في نفس الظروف التي تجرى فيها المسابقات العامة، حيث يكون من حق الموظفين الذين يملكون أقدمية مهنية في المؤسسة التقدم إلى المسابقات المخصصة للتوظيف الخارجي قصد الارتقاء.

*الترقية عن طريق التأهيل المهني: تعد هذه الترقية طريقة استثنائية في التوظيف، و تحقق هذه الطريقة مصلحة الإدارة في شغل المناصب الشاغرة.

- مزاياه:

- فتحت مجالا واسعا لاختيار أحسن الكفاءات لاشتراطها للمسابقات كمييار أساسي للتوظيف الدائم.

- تفادي الوقوع في أخطاء كالتوظيف لأشخاص غير ملائمين أو زائدين عن التعداد.

- جعل الموظف مستقر في عمله وبالتالي يتفرغ كليا لأداء المهام المنوطة به،

استقرار المؤسسة.

- سلبياته:

- أن طرق وكيفيات التوظيف لا تأخذ بعين الاعتبار بعض العناصر الهامة كشخصية المترشح، قدراته وطباعه.
- "عدم النص صراحة على إجراء أخلاقي مسبق للالتحاق بالوظيفة...حيث تكتفي الإدارة بطلب نسخة من الصحيفة"
- الارتكاز على المعايير القائمة في اختيار الموظفين على أساس الشهادات أو المؤهل العلمي و الخبرة المهنية التي أصبحت تقدر بعدد السنوات، فلا يوجد معيار موضوعي تقاس به الخبرة المهنية للمترشح بدون معرفة سوابقه المهنية.

المحور الثالث: نظام الحوافز والأجور

إذا كان الهدف الرئيسي من تقييم الوظائف هو وضع نظام منطقي وعادل للأجور داخل المؤسسة، يكون الأساس فيه التماثل في الأجور للوظائف المتجانسة فإن الهدف الجوهرى من عملية تقييم أداء العمال هو بناء نظام الحوافز.

1-1 نظام الحوافز:

1-1-1 - تعريف نظام الحوافز:

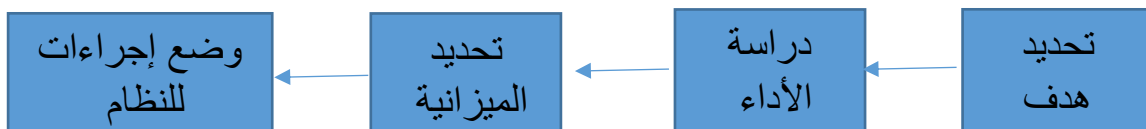
الحوافز هي العوامل التي تهدف الى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب، عن طريق اثبات كافة احتياجاته الإنسانية. وتعرف كذلك على انها الوسائل المختلفة التي تستعملها المؤسسة لحث العمال وتشجيعهم على زيادة الإنتاج بشكل أو بآخر، والوصول بمعدلاته وأرقامه الى ما هو مخطط له ، مما يدفع بعملية الإنتاج الى الأمام ، و من ثم تحقيق كفاية إنتاجية للمؤسسة . هذا ، و السؤال المطروح ، الآن على أي أساس تمنح الحوافز ؟ الإجابة بكل بساطة أن المعيار الأساسي لمنح الحوافز هو التميز في الأداء ، فوق العادي أي ما يزيد عن المعدل النمطي لأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة ، أو وفرة في وقت العمل ، أو وفرة في التكاليف أو في أي مورد آخر .

باعتبارك أنه يصعب أحيانا قياس ناتج العمل مثلما هو الحال في قطاع الخدمات و الدوائر الحكومية ، تعتمد معايير أخرى لمنح الحوافز غير أنه أقل أهمية من معيار أداء مثل المجهود ، و الأقدمية ، المهارة (شهادات، براءات إختراع و دورات تدريبية)

1-1-2 خطوات تصميم نظام الحوافز:

تصميم نظام الحوافز في المؤسسة يمكن إبرازه في المخطط التالي :

الشكل (1) خطوات تصميم نظام الحوافز



قراءة الشكل البياني أعلاه تجعلنا نسجل التوضيحات التالية:

● تحديد هدف النظام:

لكل مؤسسة استراتيجية محددة وأهداف تسعى الى تحقيقها تترجم في شكل هدف لنظام الحوافز، فقد يكون هدف نظام الحوافز هو خفض التكاليف وتعظيم الأرباح أو رفع الأعمال أو تحسين الجودة، وغيرها من الأهداف.

و لتحقيق الهدف العام لنظام الحوافز لابد من تقسيمه الى أهداف جزئية موزعة بشكل تسلسلي من أعلى الى أسفل داخل كل وحدة تنظيمية من الإدارة العامة الى المديرية الفرعية الى أقسام، الى المساهمة الفردية للعامل في تحقيق هذه الأهداف و في نفس الوقت تحقيق مبدأ المشاركة في وضع نظام الحوافز.

● دراسة الأداء:

دراسة الأداء يقتضي تحديد وتوصيف الأداء المطلوب وتحديد طريقة قياس الأداء الفعلي وهذا يتطلب جملة أمور:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم واضحة ومفهومة المعالم.
- وجود طرق عمل سليمة وأساليب للأداء والاتصال وخطوات واضحة لمدخلات العمل ومخرجاته.
- وجود ظروف عمل لائقة وملائمة من حيث الآلات والتجهيزات للإضاءة والحرارة التهوية والمواصلات وغيرها.
- وجود عدد محدد من العمال، ثم هل أعمالهم مصنفة على سبيل التشابه أو التشابح أو التكامل، وهذا لوضع نظام فردي أو جماعي للحوافز.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل جدد من ظروف خارجية لتحديد شكل نواتج العمل.
- أن يتم التعبير عن أداء شكل مؤشرات إنجاز: مثل كمية العمل (عدد الوحدات المنتجة في وحدة الزمن) جودة العمل من حيث عد الوحدات السليمة، والترتيب أي الأول. فالثاني وهكذا.....

● تحديد ميزانية الحوافز:

- يقصد بميزانية الحوافز، الاعتماد المالي المخصص لكي ينفق على نظام الحوافز، وهذا الإعتماد المالي يجب أن يعطي البنود التالية:
- البنود الجزئية مثل المكافآت والعلاوات والرحلات والهدايا وغيرها.
 - البنود الجزئية التي تغطي التكاليف الإدارية مثل النشرات الإعلامية الملصقات الدعائية، المراسلات وخطابات الشكر والعرفان.

• وضع إجراءات النظام:

تم ترجمة نظام الحوافز في شكل إجراءات عملية تعني بتسجيل الأداء وحساباته و نماذجه و إجتماعاته و أدوار المشاركين فيه و أنواع الحوافز و الجوائز، بالإضافة التي توقيت تقديم الحوافز.

1-2 تقييم الأداء كحافز في المؤسسة:

طبيعيا أن تسعى أي مؤسسة الى تقديم حوافز الى عمالها لدفعهم الى بذل المزيد من الجهد ولتفجير طاقتهم و مواهبهم بما يخدم مصلحة المؤسسة، و تستخدم لأجل العقاب، و في هذا الإطار نميز بين الحوافز السلبية و التي تمنح بصفة فردية أو إجتماعية.

2-1-1- الحوافز الإيجابية:

وهي حوافز التي يترتب عنها العطاء كوسيلة لاتباع الدافع أو تهدف الحوافز الإيجابية الى رفع الكفاية الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع الذي يدفع الفرد أن يسلك سلوكا إيجابيا وتساعد الإدارة على التنمية عن طريق توفير فرص الكسب المادي و غير المادي للأداء الجيد، و بصفة عامة الحوافز الإيجابية توفر روحا معنوية عالية، و إنتاجية أقل في المدى القصير لكن على المدى الطويل تزيد الإنتاجية بدرجة كبيرة أما المدى الذي يعتمد كلية على أسلوب الحوافز الإيجابية و يعرف بأنه قائد إيجابي.

أ - الحوافز المادية:

هي تلك التي تتبع إحتياجات الفرد المادية فقط دون غيرها، أي لها القدرة على تأمين حاجات الفرد الأساسية وتشمل هذه الحوافز ما يلي:

• الأجور:

هي من الوسائل المتاحة أمام مصلحة الموارد البشرية من أجل تحسين مردودية العمال وتحفيزهم وتحقيق عنصر الرضا لديهم، وهي عبارة عن المقابل المالي للجهد الذي يبذله العامل.

ورغم أنه من الصعب تصميم نظام أجور يستطيع تحفيز كافة أفراد التنظيم بنفس الدرجة، إلا أنه مع ذلك تبقى الأجور أحد أهم الحوافز الخاصة بالعمل، و يبقى من واجب مصلحة إدارة الأفراد أن تأخذ ذلك بعين الإعتبار و ترسم نظام الحوافز في المؤسسة مع مراعاة عنصرين أساسيين:

أولهما: تأسيس علاقة بين الأجور والإنتاجية.

ثانيهما: توفر الرغبة لدى الأفراد في الحصول على أجور مرتفعة.

• الزيادات السنوية على الرتب:

تشكل الزيادات السنوية على الراتب حافزا على العمل بشرط ربطها بالإنتاج وتحسين إنتاجية الفرد، أما إذا ربطت بالأقدمية مثلا فإنها تفقد معناها كحافز على العمل وتحسين مستوى الأداء.

• المكافآت:

وهي مبلغ مالي يعطي للفرد لقاء إنجازه عمل مميز، كتحقيق مستوى معين من الإنتاج أو تخفيف التكلفة الى حد ما.

• المشاركة في الأرباح:

وهي نسبة معينة في الأرباح الشركة توزعها سنويا على العمال، على أكثر من أساس، حسب المرتب أو الدرجة أو المستوى الإداري أو كفاءة الأداء. و من عيوب هذه الطريقة وجود علاقة غير مؤسسة بين أداء الفرد و الأداء الكلي، فتحقيق المؤسسة لأرباح لا يعني بالضرورة جيد لكل الأفراد العاملين بها، و مع ذلك فهذه الطريقة تنمى مشاعر الإنتماء و العضوية للمؤسسة.

• العـلاوات:

ونميز هنا بين: علاوة الكفاءة، و هي زيادة في الأجور بناء على زيادة إنتاجية العامل، و علاوة الأقدمية تمنع على أساس عضوية العمل في المؤسسة. وتمنح العلاوة الإستثنائية عند وجود أداء مميز يستدعي تعويض استثنائي هذا، و لإعتبار العلاوات أداء تحفيز يجب أن تبنى على قياس سليم موضوعي لأداء و أن لا تتحول الى نوع من التكافل الاجتماعي.

ب - الحوافز المعنوية:

- هذه الحوافز ليس لها أثر مادي ملموس بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها إحترام العنصر البشري وتطلعات الاجتماعية والتي يسعى الى تحقيق من خلال عمله بالمؤسسة و من أهمها:
- إتاحة فرص للترقية أي إمكانية نقل العمل من مركزه الخالي الى مركز أعلى يعطيه صلاحية ومسؤوليات أكبر مصحوبة بزيادة مالية، وهذا طبعا على أساس الكفاءة.
- تقدير جهد العاملين، وذلك بمنحهم شهادات تقديرية أو توجيه رسائل شكر للعمال الذين يحققون مستويات إنتاج عالية أو بتسجيل أسمائهم على لوحة شرف تعلق في مكان بارز في المؤسسة.
- إشراك العمال في الإدارة وذلك عن طريق ممثلهم في مجلس إدارة المؤسسة لأشعارهم بأهميتهم وتحفزهم على العمال، و رسم السياسات والبرامج على أساس دراية كاملة برغبات واحتياجات العمال.
- إن الاستقرار في العمل الذي توفره للإدارة للعمال يعتبر حافزا هاما له تأثير كبير على معنوياتهم ومن ثم على إنتاجهم دون الخوف من غد مجهول.
- رسم مسار الوظيفي للفرد، فالهدف الأساسي في تقييم الأداء هو مساعدة الفرد على التدرج في المسار الوظيفي المختار و تزويده بالمعلومات حول مختلف الوظائف و المسارات الوظيفية الممكنة داخل المؤسسة.

2-1-2- الحوافز السلبية:

تشمل هذه الحوافز على أنواع التهديد والعقاب، وهذا بهدف التأثير في سلوك العامل إيجابيا من خلال العقاب والتخويف، ما دام هناك أشخاص لا يترددون إذا ما إتاحت لهم الفرصة أن يعملوا على تبديد وقت العمل أو تعطيل الإنتاج ليحققوا مكاسب شخصية على حساب العمل، فلمثل هؤلاء توضع العقوبات.

أن العقاب في حد ذاته ليس غاية ولكنه وسيلة لمنع المخالف من تكرار مخالفته الى جانب كونه أداة تنبيه لكل من يفكر في ارتكاب مخالفة الى الأثار التي يمكن أن تترتب على تصرفاته. هذه العقوبات أو الجزاءات يمكن تقسيمها كالآتي:

- عقوبات معنوية توجه شفاهة من الرئيس المباشر الى العامل المخالف، مثل التأنيب، لفت نظر، الإنذار الشفوي.
- عقوبات كتابية: مثل الإنذار الكتابي، الإنذار بالفصل دون مكافئة أو تعويض.
- عقوبات مالية، كالاقتطاع من أجره العامل أو راتبه.
- عقوبات أدبية مثل الوقف عن العمل لمدة معينة أو التحويل الى قسم آخر خفض الرتبة أو الحرمان من العلاوة.

المراجع:

- بن عنتر عبد الرحمن ، إدارة الموارد البشرية ،المفاهيم والأسس والأبعاد والإستراتيجيات ، دار اليازوري العلمية ،2020.

- عيشاوي وهيبية ، عيشاوي هجيرة، إشكالية التسيير والتوظيف في المؤسسة ، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، جامعة البليدة / العدد 8 ، 2017.

عبد الله بلوناس ، لمجد بوزيدي، تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال ، مجلة أبعاد إقتصادية ، جامعة بومرداس ، العدد6، 2016.